МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять
для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D5 «Маркетинг»
денної та заочної форм навчання

Київ 2026

УДК 658.511-047
П78

Укладач Р.А. Дименко, д-р екон. наук, професор

Рецензент Н.П. Ляліна, д-р техн. наук, професор

Відповідальний за випуск П.В. Захарченко, канд. техн. наук, професор

Затверджено на засіданні кафедри товарознавства та комерційної діяльності у будівництві, протокол № 20 від 04 червня 2025 року.

В авторській редакції.

Проєктування бізнес-процесів : методичні рекомендації до
П78 проведення практичних занять // уклад. Р.А. Дименко. – Київ : КНУБА, 2026. – 28 с.

Містять рекомендації щодо проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Проектування бізнес-процесів». У методичних рекомендаціях до кожної теми представлено плани практичних занять, завдання і контрольні запитання.

Призначено для студентів спеціальності D5 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр».

© КНУБА, 2026

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Навчальна дисципліна «Проєктування бізнес-процесів» є нормативною, професійно орієнтованою, яка охоплює вивчення теоретичних, методологічних та практичних питань планування та контролю у підприємницьких структурах в конкурентних умовах господарювання.

Метою вивчення нормативної дисципліни «Проєктування бізнес-процесів» є формування у здобувачів освіти системи знань з теоретичних основ процесного управління, проєктування та оптимізації бізнес-процесів, ознайомлення з сучасними інструментальними системами для моделювання та аналізу процесів підприємства.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- дослідження теоретичних основ процесного управління та бізнес-процесів;
- освоєння сучасних підходів, методів та інструментів управління бізнес-процесами;
- вивчення особливостей документування та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідження процедури аудиту бізнес-процесів;
- набуття практичних навичок самостійного використання сучасних програмних продуктів для аналізу та моделювання бізнес-процесів у практичній діяльності;
- забезпечити володіння компетенціями з метою застосування отриманих знань, навичок і умінь для успішної практичної діяльності

Після завершення курсу здобувач освіти повинен:

знати:

- сутнісну характеристику бізнес-процесу, його складових елементів;
- методичні підходи до ідентифікації бізнес-процесів та побудови оптимальної бізнес-моделі підприємства;
- процедури проведення регламентації та аудиту бізнес-процесів підприємства, особливості організаційного забезпечення діяльності з аналізу бізнес-процесів;
- новітні підходи до управління процесами прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень з оптимізації діяльності підприємства;
- поняття, методи й інструменти кількісного і якісного аналізу процесів управління;

- цифрові технології для опису та моделювання бізнес-процесів використанням CASE-технологій;
- сучасні концепції вдосконалення бізнес-процесів та методологічні аспекти їх реалізації на практиці;

вміти:

- впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;
- здійснювати опис бізнес-процесів, визначати їх власників, входи, виходи, ресурси та споживачів;
- оцінювати ефективність бізнес-процесів за допомогою коректно сформованої системи показників;
- здійснювати діагностику стану управління мережею бізнес-процесів підприємства, розробляти коригуючі заходи;
- визначати і формулювати завдання, принципи і стандарти побудови системи внутрішніх комунікацій відповідно до стратегічних цілей бізнес-структури;
- застосовувати сучасні моделі, оцінювати цифрову зрілість компанії;
- володіти навичками роботи з програмними продуктами, які дозволяють описувати, аналізувати та моделювати бізнес-процеси;
- моделювати й описувати бізнес-процеси підприємства з використанням CASE-технологій;
- адаптовувати сучасні концепції для вдосконалення бізнес-процесів з врахуванням динамічних умов зовнішнього середовища, які характеризуються швидкими змінами, новою моделлю поведінки споживачів та значною невизначеністю.

Методичні рекомендації спрямовані на формування у здобувачів освіти здатності засвоювати систему спеціальних теоретичних і практичних знань, розвивати аналітичні здібності та здатність самостійно мислити. Вони допоможуть у підготовці здобувачів до практичних занять та проведенні самоконтролю знань.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ

Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління

План практичного заняття

1. Система управління компанією.
2. Основні підходи до управління.
3. Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Основні складові бізнес-процесу.

4. Класифікація бізнес-процесів компанії.

5. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність системи управління. Назвіть основні завдання управління сучасною компанією.

2. Охарактеризуйте сутність та особливості функціонального підходу до управління.

3. У чому переваги і недоліки функціонального управління?

4. У чому сутність, переваги та недоліки процесного підходу до управління?

5. Що таке системний підхід? Назвіть основні його принципи.

6. Розкрийте суть та основні цілі впровадження процесного управління.

7. Дайте визначення понять «процес», «процесний підхід» та «процесно-орієнтована організація».

8. Що таке бізнес-процес та яке його значення в теорії процесного управління?

9. Назвіть головні атрибути бізнес-процесу. Дайте їх визначення.

10. Назвіть основні властивості бізнес-процесів.

11. За якими класифікаційними ознаками поділяються бізнес-процеси?

12. Охарактеризуйте та назвіть відмінні особливості для основних, допоміжних бізнес-процесів, бізнес-процесів розвитку та управління.

13. Що стало передумовою виникнення сучасних підходів до формування системи управління бізнес-процесами?

14. У чому сутність циклу управління процесами Шухарта-Демінга PDCA?

15. Розкрийте сутність циклу управління процесами Ісікави.

16. Охарактеризуйте сутність та особливості моделі Харрі-Шредера.

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Основними підходами до управління підприємством можна віднести (вкажіть 3 основні підходи)…

2. Основними перевагами функціонального підходу до управління підприємством на відміну від інших підходів є…

3. Основними перевагами процесного підходу до управління підприємством на відміну від інших підходів є…

4. Процесний підхід до управління підприємством дозволяє вирішувати такі основні завдання…

5. Процесне управління (Business Process Management) – це…

6. Процесно-орієнтована організація – це організація…

7. Бізнес-процес – це…

8. Атрибут бізнес-процесу – це…

9. До основних атрибутів бізнес-процесу відносять…

10. Основні бізнес-процеси – це процеси …

11. Допоміжні бізнес-процеси – це процеси, які…

12. Бізнес-процеси розвитку – це процеси…

13. Бізнес-процеси управління – це процеси, які…

14. До основних бізнес-процесів можна віднеси (приклад з поясненням)…

15. До допоміжних бізнес-процесів можна віднеси (приклад з поясненням)…

16. До управлінських бізнес-процесів можна віднеси (приклад з поясненням)…

17. До бізнес-процесів розвитку можна віднеси (приклад з поясненням)…

18. Власник бізнес-процесу – це…

19. Вхід бізнес-процесу – це…

20. Первинні входи бізнес-процесу – це…

21. Вторинні входи бізнес-процесу – це…

22. Вихід бізнес-процесу – це…

23. До основних властивостей бізнес-процесів відносять (7 властивостей)…

24. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це…

25. Цикл безперервного удосконалення («Цикл Шухарта», «PDCA-цикл» або «PDSA-цикл») – стратегія постійного вдосконалення бізнес-процесами, яка передбачає послідовність таких етапів.

ТЕСТИ

1. Основними підходами до управління компанією є:

1) функціональний, процесний та ситуаційний;

2) системний, функціональний та ситуаційний;

3) процесний та функціональний;

4) функціональний, системний, ситуаційний та процесний.

2. Управління бізнес-процесом передбачає:

1) виділення бізнес-процесу, визначення його меж, інтерфейсів, призначення власника процесу, визначення цілей управління;

2) реалізацію циклу управління;

3) інжиніринг та удосконалення, бюджетне управління, контролінг, управління ресурсами та процесами;

4) реінжиніринг, моделювання, моніторинг бізнес-процесів;

5) нема правильної відповіді.

3. До властивостей бізнес-процесів належать:

1) результативність, визначеність, ефективність, повторюваність та вартість;

2) результативність, визначеність, керованість, ефективність, повторюваність, гнучкість та вартість;

3) вартість, ефективність, результативність, керованість та гнучкість;

4) визначеність, керованість, ефективність, результативність та гнучкість.

4. Бізнес-процес фінансового забезпечення діяльності підприємства відноситься до:

1) основних бізнес-процесів;

2) допоміжних бізнес-процесів;

3) бізнес-процесів управління;

4) бізнес-процесів розвитку.

5. Вихід бізнес-процесу – це:

1) певний продукт або послуга;

2) документація або звітна інформація;

3) результат виконання процесу, який споживається зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами;

4) результат виконання процесу, який споживається виключно в межах підприємства;

5) вірні відповіді 1, 2, 3;

6) нема правильної відповіді.

6. В основу створення й розвитку процесно-орієнтованого управління підприємством були покладені різні концепції, а саме:

1) досвід в сфері побудови систем менеджменту якості й систем постійного вдосконалення діяльності підприємства;

2) цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (Do-Check-Act);

3) принципи побудови збалансованої системи показників;

г) принципи управління проєктами;

4) усі відповіді правильні.

Тема 2. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів підприємства. Бізнес-інжиніринг

План практичного заняття

1. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів.

2. Опис та алгоритмізація бізнес-процесів.

3. Сутність бізнес-моделі компанії.

4. Класифікація бізнес-моделей.

5. Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.

Контрольні запитання

1. Що таке ідентифікація бізнес-процесів? Як забезпечується розподіл функцій між процесами?

2. Розкрийте основні правила ідентифікації бізнес-процесів і визначення їх меж.

3. Назвіть основні компоненти, які виділяються під час ідентифікації бізнес-процесів.

4. Що таке декомпозиція та покрокове виділення процесів компанії?

5. Що виступає причинами використання методик моделювання бізнесу?

6. У чому сутність бізнес-інжинірингу як засобу забезпечення та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства?

7. Що таке бізнес-модель компанії?

8. Які завдання виконує бізнес-модель компанії?

9. Назвіть основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.

10. Що таке «рівняння цінності»? В чому його особливості?

11. За якими класифікаційними ознаками поділяються бізнес-моделі?

12. Розкрийте сутність та особливості основних концепції побудови бізнес-моделі підприємства.

13. Які критерії вибору концепції побудови бізнес-моделі вам відомі?

14. Які види моделей застосовуються в управлінні бізнесом? Розкрийте їх взаємозв’язок та узгодження.

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Бізнес-інжиніринг – це…

2. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів передбачає …

3. Під час ідентифікації бізнес-процесів необхідно враховувати (назвіть 5 позицій)…

4. Власник процесу – це особа, яка…

5. Технологію процесу – порядок виконання…

6. Управління процесом – це діяльність власника процесу з…

7. Ресурси процесу – це …

8. Інтерфейс бізнес-процесу – це набір об’єктів, за допомогою яких…

9. Мережа бізнес-процесів – це…

10. Декомпозиція бізнес-процесів – …

11. Бізнес-модель компанії – це…

12. Основними підходами до формування бізнес-моделі компанії є…

13. До ключових елементів бізнес-моделі належать (назвіть 4 елементи)…

14. Бізнес-модель виконує такі п’ять важливих завдань…

15. Корисність бізнес-моделей визначається тим, що…

16. Архетипами бізнес-моделей MIT є…

ТЕСТИ

1. Бізнес-інжиніринг – це:

1) свідоме формування бізнес-моделі компанії, метою якого є адаптація підприємства до певних умов зовнішнього середовища;

2) новий спосіб вирішення завдання формування й підтримки в актуальному стані організаційних регламентів;

3) це мережа бізнес-процесів, адаптована до індивідуальних та галузевих особливостей певної компанії.

2. Який із підходів передбачає розроблення бізнес-моделі компанії «з чистого аркуша»:

1) метод детального аналізу;

2) «Zero-approach»;

3) підхід на основі рішень:

4) метод тотального управління якістю.

3. Власник бізнес-процесу – це:

1) посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу, але не несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу;

2) керівник підприємства, який наділений найбільшими повноваженнями на підприємстві і володіє відповідними ресурсами, необхідними для управління бізнес- процесами;

3) посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу.

4. До ресурсів бізнес-процесу можна віднести:

1) інформацію, персонал, обладнання;

2) програмне забезпечення, яке забезпечує ефективне управління бізнес-процесом;

3) інфраструктуру, транспорт, зв’язок;

4) персонал підприємства, оскільки він є найважливішим ресурсом;

5) усі відповіді правильні.

5. Інтерфейс бізнес-процесу – це:

1) особа компанії;

2) корпоративна політика, прийнята в компанії;

3) зовнішня оболонка програмного продукту, який дозволяє моделювати бізнес-процеси компанії;

4) система взаємозв'язків з іншими процесами.

Тема 3. Управління системою бізнес-процесів

План практичного заняття

1. Менеджмент бізнес-процесів підприємства.

2. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.

3. Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів.

4. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність менеджменту бізнес-процесів підприємства.

2. Які напрями включає управління бізнес-процесами?

3. Назвіть основні методи процесного управління. У чому їх сутність?

4. Які етапи передбачає впровадження системи управління бізнес-процесами компанії?

5. Охарактеризуйте особливості системи управління бізнес-процесами.

6. Які вимоги ставляться до системи показників бізнес-процесів?

7. Назвіть основні етапи комплексного аналізу ефективності бізнес-процесів.

8. Розкрийте види аналізу бізнес-процесів.

9. Як поділяються показники бізнес-процесів?

10. Що таке аудит бізнес-процесів? У яких формах він проводиться?

11. Який перелік робіт включає аудиту процесу?

12. Розкрийте вимоги, з урахуванням яких проводиться внутрішній аудит в компанії.

13. Дайте визначення системи стратегічного управління.

14. Які з документів регламентують діяльність компанії у рамках системи стратегічного управління?

15. Розкрийте основні входи процесу стратегічного управління в системі бізнес-процесів компанії.

16. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які етапи передбачає впровадження BSC?

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Менеджмент бізнес-процесів (МБП) – це комплекс заходів, що

2. Система менеджменту якості – це система менеджменту організації у сфері якості, метод сучасного практичного менеджменту, який дозволяє.…

3. Управління бізнес-процесами включає такі напрями, як…

4. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це…

5. Впровадження системи управління бізнес-процесами компанії передбачає такі етапи (назвіть 5 етапів)…

6. Робота з аналізу бізнес-процесів ведеться за напрямами, які…

7. Показники процесу (технології) – це показники, які…

8. Показники продукту – це індикатори інформаційного потоку, що…

9. Показники задоволеності споживача БП – це показники, які…

10. Система показників оцінювання ефективності організації бізнес-процесу включає оцінки…

11. Аудит процесу ґрунтується на…

12. Система стратегічного управління – це…

13. Збалансована система показників (BSC) – це…

14. Впровадження системи BSC передбачає…

15. До складу робіт з розроблення й впровадження системи стратегічного управління й системи управління бізнес-процесами включаються такі етапи…

ТЕСТИ

1. Основними етапами створення і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві є:

1) проведення аналізу бізнес-процесів;

2) розроблення та впровадження системи менеджменту якості та документованих процедур СМЯ;

3) сертифікація компанії на відповідність СМЯ до вимог стандарту ISO 9001:2000;

4) всі відповіді правильні.

2. Процесне управління є планомірною діяльністю з формування цілеспрямованої поведінки компанії за допомогою виділення, опису та управління системою взаємопов’язаних і взаємодоповнюючих процесів підприємства та їх ресурсного оточення», – зазначене визначення передбачене таким міжнародним стандартом:

1) ISO 9000;

2) ISO 19000;

3) ISO 15000.

3. Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити питання:

1) оцінка дійсної вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;

2) оцінка вартості підтримки споживачів;

3) ідентифікація найбільш важливих робіт (функцій), що мають найбільшу вартість та повинні бути удосконаленні в першу чергу;

4) всі відповіді правильні.

4. Показник фрагментації бізнес-процесу показує:

1) конкурентоспроможність підприємства;

2) обсяг виробництва продукції;

3) тривалість бізнес-процесів підприємства;

4) організаційну складність бізнес-процесу.

5. Доповніть перелік основних показників бізнес-процесів:

1) показники продукту;

2) показники процесу;

3) …;

4) …

Тема 4. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів

План практичного заняття

1. Сутність, цілі та завдання моделювання бізнес-процесів.

2. Способи опису бізнес-процесів та їх характеристика.

3. Базові методології моделювання бізнес-процесів.

3.1. Діаграма потоків даних (DFD).

3.2. Діаграма потоків робіт (WFD).

4. Методика регламентації бізнес-процесів.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність моделювання бізнес-процесів.

2. Назвіть цілі та завдання моделювання бізнес-процесів.

3. Які виділяють способи опису бізнес-процесів компанії?

4. Охарактеризуйте систему регламентації бізнес-процесів.

5. Які принципи та етапи розроблення комплексної системи регламентів на підприємстві?

6. Назвіть види та призначення різних груп управлінських документів компанії.

7. Що таке регламент бізнес-процесу? Розкрийте його структуру.

8. Назвіть напрями удосконалення та покращення управління системою корпоративної документації.

9. Розкрийте характеристики еталонної та референтної моделей.

10. Назвіть універсальні цілі опису бізнес-процесів компаній.

11. Що таке методологія моделювання бізнес-процесів?

12. Охарактеризуйте суть та особливості застосування діаграми потоків даних (DFD).

13. Назвіть графічні нотації представлення DFD-діаграм.

14. У чому сутність та призначення діаграми потоків робіт (WFD)?

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Завданнями моделювання бізнес- процесів є…

2. Виділяють такі способи опису бізнес-процесів…

3. Текстовий спосіб опису бізнес-процесів передбачає…

4. Інструкція – це письмовий документ, в якому…

5. Інструкція складається з таких розділів…

6. Регламент – це організаційно-розпорядчий документ…

7. Система регламентації бізнес-процесів об’єднує в собі…

8. Табличний спосіб опису бізнес-процесу передбачає…

9. Еталонна модель – це…

10. Референтна модель – це…

11. Вертикальний опис бізнес-процесів дозволяє…

12. Горизонтальний (процесний) підхід дозволяє…

13. Класична технологія моделювання бізнес-процесів ґрунтується на…

14. Класична DFD-діаграма складається з…

15. Діаграму потоків робіт (WFD) доцільно використовувати для…

ТЕСТИ

1. Документ, який описує структуру бізнес-процесу з погляду складу операцій, розподілу повноважень та відповідальності між учасниками процесу, порядок їх взаємодії та прийняття рішень щодо покращення процесу:

1) регламент;

2) інтерфейс;

3) ресурс;

4) інструкція.

2. Основними ознаками та параметрами, за якими здійснюється опис та регламентація бізнес- процесу є:

1) атрибути бізнес-процесу;

2) регламент бізнес-процесу;

3) схема бізнес-процесу;

4) карта бізнес-процесу.

3. Які з документів, що описують бізнес-процеси компанії, застосовуються як самостійні правові акти, які підписуються керівником:

1) регламент;

2) інтерфейс;

3) стандарт;

4) інструкція.

4. Яка з моделей використовується для опису бізнес-процесів нижнього рівня:

1) діаграма потоків даних (DFD);

2) діаграма потоків робіт (WFD);

3) еталонна модель;

4) референтна модель.

5. Оптові покупці продукції від виробничого підприємства є:

1) первинними клієнтами бізнес-процесу;

2) вторинними клієнтами бізнес-процесу;

3) зовнішними непрямими клієнтами бізнесу-процесу;

4) нема правильної відповіді.

6. Сховище даних в нотації DFD – це:

1) спосіб зберігання інформації;

2) матеріальний об’єкт або фізична особа, які можуть виступати як джерело або отримувач інформації;

3) сукупність операцій щодо перетворення вхідних потоків даних на вихідні.

7. Доповніть перелік універсальних цілей опису бізнес-процесів компаній:

1) визначення зон відповідальності керівників структурних підрозділів;

2) отримання формалізованого опису діяльності компанії;

3) …

Тема 5. Прикладні аспекти SADT-моделювання. Використання CASE-технологій

План практичного заняття

1. Сутність та особливості CASE-технологій у бізнес-моделюванні.

2. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів.

3. Сутність та основні елементи нотації IDEF0. Контекстна діаграма та особливості її побудови. Декомпозиція бізнес-процесів.

4. Методика ARIS.

5. Методика BPMN.

Контрольні запитання

1. Що таке структурний аналіз? Які засоби проведення структурного аналізу вам відомі?

2. Назвіть найпоширеніші методики і підходи до моделювання бізнесу.

3. Розкрийте сутність та особливості функціонального моделювання бізнес-процесів.

4. Що таке IDEF0-методологія?

5. Назвіть основні елементи нотації IDEF0.

6. У чому сутність контекстної діаграми?

7. Що таке декомпозиція бізнес-процесів?

8. Розкрийте особливості декомпозиції контекстної діаграми IDEF0.

9. Охарактеризуйте програмні продукти, що застосовуються для моделювання бізнес-процесів.

10. Розкрийте сутність та переваги використання методології ARIS.

11. Які характерні властивості методики BPMN як графічної нотації для моделювання бізнес-процесів?

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Серед різноманіття засобів, передбачених для проведення структурного аналізу, найчастіше застосовуються (вкажіть 5 засобів)…

2. SADT (Structured Analysis and Design Technique) – це …

3. Сімейство IDEF (Integration Definition for Function Modelling) – це…

4. IDEF0 – методологія функціонального моделювання, що являє собою складову SADT і дає змогу описувати бізнес-процес у вигляді…

5. IDEF1 – це методологія аналізу і вивчення взаємозв’язків між…

6. IDEF3 – методологія, яка…

7. Модель бізнес-процесу – це опис бізнес-процесу…

8. Контекстна діаграма – діаграма, на якій система (об’єкт моделювання) подана…

9. Нотація опису бізнес-процесу…

10. CASE-системи (Computer Aided Software Engineering) – засоби комп’ютерної підтримки, що забезпечують…

11. Засоби CASE-системи – це

12. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – це методологія та засноване на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для…

13. BPMN – це методологія…

14. Основними спеціалізованими програмними засобами, що використовуються для підтримки системи управління бізнес-процесами, є (назвіть 3)…

ТЕСТИ

1. CASE-засоби моделювання бізнес-процесів допомагають:

1) прийняти рішення в процесі реінжинірингу бізнесу;

2) автоматизувати опис бізнес-процесів;

3) знайти оптимальний варіант реінжинірингу;

4) удосконалити основні та допоміжні бізнес-процеси.

2. Карта бізнес-процесів підприємства – це:

1) таблиця, в яку заносять усі бізнес-процеси та описують їх взаємозв'язки;

2) перелік бізнес-процесів на паперових носіях на основі відображення їх ієрархічної основи;

3) діаграма, на якій представлена укрупнена сукупність бізнес-процесів компанії, взаємозв'язки між ними;

4) розширений варіант матриці відповідальності з описом текстового характеру.

3. Доповніть перелік нотацій (методик), за допомогою яких здійснюється моделювання бізнес-процесів:

1) ARIS;

2) IDEF0;

3) …;

4) …;

5) …

4. Методологія функціонального моделювання, що є складовою частиною SADT і дає можливість описати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємозалежних функцій, – це:

1) IDEF0;

2) ERD;

3) STD;

4) BPMN.

5. Нотація IDEF0 призначена для:

1) моделювання потоків даних;

2) моделювання потоків робіт;

3) опису бізнес-процесів;

4) моделювання різних сценаріїв виконання робіт.

6. Стрілки, що входять в процес згори на нотації IDEF0, означають:

1) управління процесом;

2) вхід бізнес-процесу;

3) інформаційні ресурси процесу;

4) виконавці бізнес-процесу.

Тема 6. Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії

План практичного заняття

1. Сутнісна характеристика цифрової трансформації.

2. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.

3. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії.

4. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.

Контрольні запитання

1. У чому сутність цифрової трансформації?

2. Які виділяють типи цифрової зрілості компанії?

3. Розкрийте зміст цифрової зрілості компанії.

4. Які виділяють рівні цифрової зрілості промислового підприємства?

5. Назвіть основні моделі оцінки цифрової зрілості компанії.

6. Охарактеризуйте основні інструменти управління цифровою зрілістю компанії.

7. Що таке цифрова стратегія?

8. У чому сутність цифрової бізнес-моделі компанії?

9. Назвіть послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації бізнес-моделі.

10. Що таке цифрова фірма? У чому її основна мета?

11. Які виділяють напрями ведення бізнесу в умовах цифрового стратегування?

12. Якими цифровими компетентностями повинні володіти працівники бізнес-структур?

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Цифрова трансформація – це…

2. Цифрова зрілість компанії – це…

3. Метод оцінки цифрових можливостей компанії…

4. Метод цифрової зрілості Deloitte…

5. Метод «цифрового піаніно» (Digitization Piano)…

6. Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI), розроблений компанією Huawei, був створений для …

7. Індекс цифрової трансформації, розроблений…

8. Індекс цифровізації підприємств (IDI – Digitization index) призначений для…

9. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на…

10. Бізнес-моделі поділяються на…

11. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів за допомогою…

12. Етапами цифрової трансформації бізнес-моделі є…

ТЕСТИ

1. Цифрова трансформація бізнесу – це:

1) стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками;

2) стратегія використання цифрових активів фірми для максимізації її бізнес-результатів;

3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток;

4) спосіб створення, доставки, продажу, утримання цінності фірмою.

2. Digital Reality (цифрова реальність) як один із етапів цифрової трансформації бізнес-моделі характеризується тим, що:

1) існуюча бізнес-модель компанії визначається разом з аналізом доданої вартості, при цьому вивчаються інтереси зацікавлених сторін та потреби клієнтів;

2) на основі цифрової реальності визначаються основні цілі цифрової трансформації в контексті часу, фінансів, простору й якості;

3) встановлюються найкращі практики та активатори розвитку цифрової трансформації;

4) відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю.

3. Яка із моделей цифрової зрілості компанії оцінює цифрові можливості за 5 ключовими вимірами: споживачі, стратегія, технології, виробництво, структура та культура організації:

1) метод цифрової зрілості Deloitte;

2) метод «цифрового піаніно» (Digitization Piano);

3) Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI);

4) модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude – DBA) компанії KPMG.

4. Доповніть перелік компетентностей, які належать до комунікації та взаємодії:

1) уміння спілкуватися через використання цифрових технологій;

2) уміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій;

3) уміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами;

4) …;

5) …

5. За своїм функціональним призначенням цифрові платформи поділяються на:

1) приватні та публічні;

2) пошукові системи, соціальні мережі;

3) трансакційну та інтегровану;

4) глобальні, національні, локальні.

Тема 7. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів

План практичного заняття

1. Взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю.

2. Концепція удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement).

3. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства.

4. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Контрольні запитання

1. Розкрийте характеристику принципів якості Е. Демінга.

2. У чому сутність та мета стандартизації?

3. Назвіть основні вимоги до забезпечення, які повинні містити обов'язкові стандарти.

4. Які елементи (стандарти) включають інтегровані системи управління якістю?

5. За якими ознаками класифікують стандарти?

6. У чому сутність та особливості концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement)?

7. Назвіть підходи, на яких ґрунтується концепція удосконалення бізнес-процесів.

8. Охарактеризуйте методику швидкого аналізу рішення (FAST).

9. Що таке бенчмаркінг процесу? Назвіть основні його види.

10. Розкрийте сутність перепроєктування процесу.

11. У чому сутність концепції «кайзен»?

12. Охарактеризуйте специфіку застосування «кайзен» у сучасних японських корпораціях.

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів передбачає такі етапи (вкажіть і поясніть етапи)…

2. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це…

3. Цикл безперервного удосконалення («Цикл Шухарта», «PDCA-цикл» або «PDSA-цикл») – стратегія постійного удосконалення бізнес-процесами, яка

4. Безперервні покращення бізнес-процесів («кайзен», або маленькі кроки) – методологія, розроблена для…

5. Бенчмаркінг процесу (Benchmarking) – це…

6. Експрес-методика швидкого аналізу рішень – підхід, який…

7. Менеджмент бізнес-процесів являє собою комплекс заходів, здійснюваних у рамках існуючої чи нової бізнес-системи (підприємства), спрямованих на…

8. Найвигідніше (націлене на майбутнє) рішення (Best Future-StateSolution) – розроблення і впровадження процесів, які поєднують у собі…

9. Перепроєктування процесу (концентроване поліпшення) – полягає в тому, що…

ТЕСТИ

1. Підхід, за якого процеси розробки і розвитку товарів (послуг) удосконалюються на основі досвіду інших компанії, це:

1) оптимізація;

2) адаптація;

3) бенчмаркінг;

4) реінжиніринг.

2. Реорганізація існуючих бізнес-процесів на якіснішому новому рівні, або створення нових, або ліквідація збиткових, це:

1) оптимізація;

2) адаптація;

3) бенчмаркінг;

4) реінжиніринг.

3. Концепція покращення бізнес-процесів на основі систематичного визначення, розуміння і творчого розвитку товарів, послуг, проєктів, процесів більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують одинакові чи подібні операції відображає наступний підхід:

1) методику швидкого аналізу рішення (FAST);

2) бенчмаркінг процесу;

3) перепроєктування бізнес-процесу;

4) реінжиніринг бізнес-процесу;

5) усі відповіді правильні.

4. Оптимізація бізнес-процесів – це:

1) процес модифікації системи для поліпшення її ефективності;

2) здатність об’єктів зберігати необхідні властивості, безвідмовно діяти, виконувати призначені функції протягом заданого терміну;

3) процес створення моделі розповсюдження інформації, що використовується на підприємстві;

4) нема правильної відповіді.

5. Методи оптимізації бізнес-процесів поділяються на 3 групи:

1) формалізовані універсально-принципові методи, метод бенчмаркінгу, метод групової роботи;

2) прямолінійний метод, метод прискореного зменшення залишку, метод бенчмаркінгу;

3) формалізовані універсально-принципові методи, метод групової роботи, метод нормування;

4) формалізовані універсально-принципові методи, метод бенчмаркінгу, прямолінійний метод.

6. Найбільш вартісним підходом до покращення бізнес-процесів, і підходом, який потребує найбільше часу і пов’язаний з найбільшим ризиком є:

1) бенчмаркінг;

2) реінжиніринг;

3) перепроєктування процесу;

4) бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу.

7. Концепція TQM реалізується на підприємстві за допомогою сукупності прийомів і засобів за напрямами:

1) управління якістю;

2) управління процесами;

3) управління персоналом;

4) стратегічне управління.

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів

План практичного заняття

1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.

2. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі.

3. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.

Контрольні запитання

1. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів?

2. Назвіть основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.

3. Розкрийте значення інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Назвіть основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів.

5. Розкрийте сутність методології реінжинірингу бізнес-процесів за М. Хаммером і Дж. Чампі.

6. Охарактеризуйте принципи реорганізації бізнес-процесів.

7. Назвіть нові підходи до реінжинірингу бізнес-процесів (BPR+).

8. У чому особливості алгоритму проведення Х-інжинірингу бізнес-процесів?

9. Розкрийте досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів у таких компаніях, як Ford, MBL Insurance, Kodak, та їх спільні характеристики.

10. Практично-орієнтовані засади проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів.

Дайте визначення поняття або завершіть речення:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – це…

2. Ознакою неефективності компанії є ситуація, за якої реінжинірингу бізнеспроцесів у процентному відношенні підлягає…

3. Визначте чотири характерних особливості концепції реінжинірингу…

4. Якісно проведений реінжиніринг у процентному відношенні знижує рівень витрат на…

5. Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії Kodak забезпечив такі переваги…

6. Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії Ford Motor забезпечив такі переваги…

ТЕСТИ

1. Реінжиніринг бізнес-процесів – це:

1) зміна організаційної структури управління;

2) створення нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було в компанії раніше;

3) удосконалення впровадженої на підприємстві автоматизованої інформаційної системи;

4) безперервні та істотні зміни в технологіях.

2. Головними властивостями реінжинірингу є:

1) відмова від застарілих правил і підходів ведення бізнесу;

2) радикальна перебудова способів господарської діяльності;

3) впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;

4) всі відповіді правильні.

3. До основних учасників реінжинірингу належать:

1) проєкт-менеджер, лідер проєкту, власники процесів;

2) головний методист, командир реінжинірингу;

3) команда реінжинірингу;

4) комітет наглядачів.

4. Об’єктом реінжинірингу є:

1) підрозділи компанії;

2) процеси компанії;

3) інформаційна система компанії;

4) функціональні сфери компанії.

5. Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних удосконалень у таких показниках, як результативність, витрати, якість рівень обслуговування і оперативність, – це:

1) інжиніринг бізнес-процесів;

2) реінжиніринг бізнес-процесів;

3) антикризове управління;

4) концепція ситуативного управління.

6. Реінжиніринг розвитку застосовується тоді, коли:

1) компанія знаходиться у кризовому стані;

2) справи фірми в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку;

3) поточний стан компанії може бути визначено задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливим;

4) усі відповіді правильні.

БІЗНЕС-КЕЙСИ

Для кожного кейсу побудувати BPMN-діаграму, описати ролі та відповідальність, запропонувати систему автоматизації.

Кейс 1. Оптимізація процесу закупівель будівельних матеріалів

Опис ситуації. Часті затримки постачань та перевитрати через неефективний процес закупівель.

Цілі:

• Виявити вузькі місця у процесі закупівель.

• Розробити нову модель із використанням ERP-системи.

• Визначити KPI (час постачання, вартість закупівлі, відсоток прострочених поставок).

Етапи процесу (BPMN):

1. Подання заявки на закупівлю від відповідального майстра.
2. Погодження з керівником проєкту.
3. Пошук постачальника (автоматизовано).
4. Підписання договору.
5. Доставка і приймання матеріалів.
6. Оплата та зберігання документації.

Кейс 2. Управління проєктом будівництва житлового комплексу

Опис ситуації. Виникають затримки через неузгодженість між командами.

Цілі:

• Створити цілісний процес управління проєктом.

• Узгодити ролі учасників (архітектор, бригадир, прораб, інженер, фінансист).

Етапи процесу (BPMN):

1. Створення календарного плану.
2. Розподіл ролей та задач.
3. Щотижневий моніторинг виконання.
4. Коригування плану та звітність.

5. Завершення етапів, внутрішні перевірки.

Кейс 3. Введення об'єкта в експлуатацію

Опис ситуації. Бюрократичні труднощі призводять до затримок.

Цілі:

• Проєктування процесу здачі з урахуванням зовнішніх погоджень.

• Визначення цифрового маршруту погоджень і документообігу.

Етапи процесу (BPMN):

1. Завершення технагляду.
2. Формування пакета документів.
3. Подання до ДАБК.
4. Перевірка документів.
5. Виїздна комісія.
6. Отримання сертифіката про готовність.

Кейс 4. Найм будівельної бригади

Опис ситуації. Потрібно швидко найняти персонал для нового об’єкта.

Цілі:

• Розробити HR-бізнес-процес найму.

• Включити автоматизацію через HRM-системи.

Етапи процесу (BPMN):

1. Створення заявки від виконроба.
2. Розміщення вакансії (онлайн-сервіси).
3. Скринінг резюме.
4. Проведення співбесід.
5. Погодження з HR-відділом і директором.
6. Підписання договору та вихід на роботу.

Кейс 5. Контроль якості виконаних робіт

Опис ситуації. Клієнти скаржаться на якість робіт.

Цілі:

• Розробити процес контролю якості на різних етапах.

• Впровадити систему чеклістів і фотоверифікації.

Етапи процесу (BPMN):

1. Підготовка до перевірки.
2. Проведення огляду з фотофіксацією.
3. Заповнення чекліста якості.
4. Усунення недоліків.
5. Підписання акту прийому етапу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Навчальні посібники:

1. Гончаренко В.В. Моделювання бізнес-процесів : навчальний посібник. – Львів : Львівська політехніка, 2021.
2. Грицай І.В. Управління бізнес-процесами : підручник / І.В., Грицай, В.В. Петренко. – Київ, 2020.
3. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. – Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2019.
4. Мельничук В. Цифрове трансформування бізнесу та управління процесами / В. Мельничук, Г. Литвинчук. – Харків : ХНУРЕ, 2022.
5. Управління бізнес-процесами : [Електронний ресурс]: навчальний посібник / уклад. Т.А. Коцко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
6. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування : монографія. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018.

Інформаційні ресурси:

1. Верховна Рада України. http://www.rada.gov.ua.
2. Кабінет Міністрів України. URL : http://www.kmu.gov.ua.
3. Державна служба статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua

ДЛЯ НОТАТОК

Навчально-методичне видання

ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять
для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D5 «Маркетинг»
денної та заочної форм навчання

Укладач ДИМЕНКО Руслан Анатолійович

Випусковий редактор *Л. С. Тавлуй*
Комп'ютерне верстання *К. А. Мавроді*

Підписано до друку 2026. Формат 60 х $84_{1/16}$
Ум. друк. арк. 1,63. Обл.-вид. арк. 1,75.
Електронний документ. Вид. № 14/ІІІ-26

Видавець і виготовлювач:
Київський національний університет будівництва і архітектури

Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002